

埼玉学園大学・川口短期大学 機関リポジトリ

＜事例報告＞ TV ド라마製作におけるプロデューサー・システム

著者	山本 重人
雑誌名	川口短大紀要
巻	32
ページ	65-71
発行年	2018-12-25
URL	http://id.nii.ac.jp/1354/00001192/



TV ドラマ製作における プロデューサー・システム

山 本 重 人

I. 研究背景と研究目的

本研究は、芸術性および商業性双方で優れたコンテンツを開発できる組織および分業関係がいかなるものなのかを検討していくことで、マクロ組織の視点でコンテンツ産業の発展に寄与すること長期的な目的としている。そして、方法としては、各コンテンツの製作組織であるプロデューサー・システム（プロデューサー・監督・資金の出し手の主たる3者で構成されるコンテンツの製作組織・分業システム）の比較を行い、その差異を指摘する方法を採用している。そして、コンテンツ業界で使われる用語である、「製作（商品を作ること、ビジネスの側面）」と「制作（作品を作ること、芸術の側面）」の両方を職能として果たしているのがプロデューサーである。

筆者は以前 TV でのドラマ製作のケースを取り上げている⁽¹⁾。そこで得られたインプリケーションとしては、第一に、TV ドラマは「製作」の職能を重視して製作がなされているコンテンツであるということである。たとえば、スポンサーは、広告代理店を通して放送局内の営業局に働きかけ⁽²⁾、営業局は編成に働きかけ、編成はプロデューサーに働きかけ、視聴率が見込める作品作りを間接的に求めているようである。視聴率が良かったドラマと同じようなジャンル・内容のものを再生産するなど、制作会社および放送局側双方のプロデューサーにとって、自分がやりたいものより視聴率の取れるものを目指すという状況になっている。やりたいものを作りたいとする放送局内の編成部や制作部よりスポンサーの意向を伝える営業局の意向が強まっているという背景がある。第二に、「製作」の職能が重視されて製作がなされているコンテンツであるため、相対的に「制作」の職能を本来果たしている監督（ディレクター）の関与の程度がプロデューサー・システム内で低くなっているということである。たとえば、コンテンツの内容の面白さを決める要因として編集業務があるが、最終的にどのような内容で編集するかは監督が立ち会わないことが多く、最終的に誰の意向が重視されるかと言えば、放送局側のプロデューサーだからである。また、面白さを左右する脚本についても、TV ドラマではプロデューサーが内容をほぼ決

めている。脚本家と制作会社および放送局のプロデューサーが何度も話し合って決定稿を作り、決定稿ができたところで、ようやく監督に決定稿が手渡されることになっている。

TV ドラマは、作品の内容・方向性を決めているのは監督ではなくプロデューサーである。映画の監督が「制作」の職能に関与できているのに対して、TV ドラマの監督（演出）はその関与度合いが非常に少ない。TV ドラマはプロデューサーによって「制作」の職能が主導的に果たされているコンテンツである。TV ドラマはビジネスの側面が強い保守的なコンテンツなのである。

本事例報告はこれらの点が今回のケースにおいても確認できるのかどうかを検討する。また違いが見られた場合、そのことが経営上どのような意味を持つのかを論じたい。複数ケース・スタディを実施することで、プロデューサー・システムの組織デザイン上の差異が明らかとなるが、その差異が産業の収益構造にどう影響するのかを検討していくことは、長期的な研究課題としたい。

Ⅱ．放送業界における各社の関係

本節では、放送業界における各社の関係を整理・確認しておきたい（図1）。

放送局はCM 枠を広告代理店に売り、広告代理店はその枠をスポンサーに販売している。放送局がスポンサーに直接CM 枠を販売しないのは、枠の全てを広告代理店に販売した方が安定

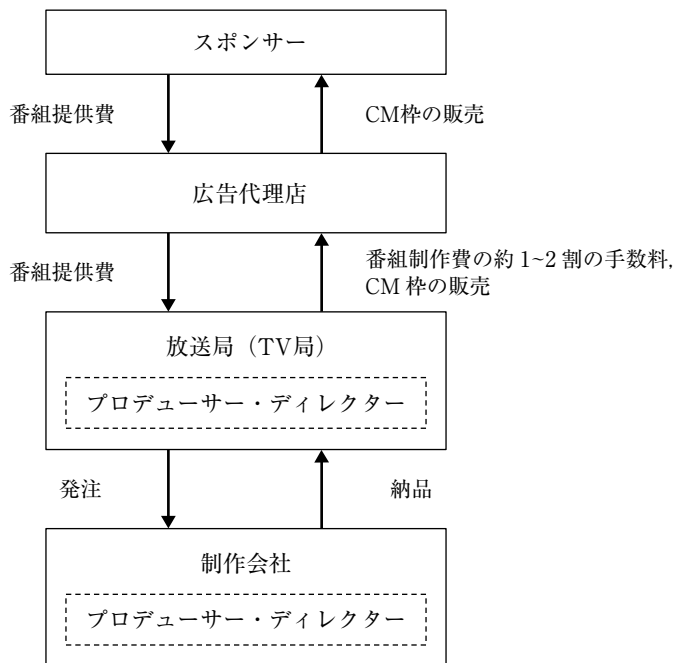


図1 TVドラマ製作における組織間関係と組織内分業出所）筆者作成

的な売上が見込めるからだと言われている。広告代理店は放送局から買い取った枠をスポンサーに販売し、スポンサーは番組提供費（番組制作費および電波料）を広告代理店に支払っている。そして番組提供費の10～20%が手数料として広告代理店に入り、残りが放送局に入るという構図になっている⁽³⁾。

放送局内における営業局とは、スポンサーにCM枠のセールスを担当する部署であり、広告代理店を通じてスポンサーの意向を聞き取る立ち位置にある。そして放送局内における編成局とは、様々なジャンルの番組を、いつどの時間で放送するか、どんな新番組を立ち上げるのかを決定する部署である。そして制作局とは、プロデューサーやディレクターが所属し、番組を企画・制作している部署である。ドラマ制作には自社での制作の場合と外部の番組制作会社が制作を担当する場合とがある。統計的な数字が無いので不明であるが、番組制作は局自身が制作しているものは少なく、局の子会社や外部の制作会社が制作を担当していることが多いのが現状である。

Ⅲ. 調査概要

調査は、長期的な立場に立ってコンテンツ産業の数多くのプロデューサー・システムと比較するために、TV ドラマ製作におけるプロデューサー・システムのデータを追加取得する目的で行われた。本事例報告のケースは、制作会社に所属するプロデューサーの立場から見たプロデューサー・システムのケースである。

調査対象者は、放送局の子会社ではない大手の制作会社に所属されているS氏である。S氏は多くの映画およびドラマのプロデューサーとして携わっているベテランの方である。TVドラマ制作においては複数のプロデューサーが業務を担っているが、制作会社側の中心的な立ち位置にいるプロデューサーである。

インタビューの形式としては、半構造化インタビューによる形式を採った。ただ、急なインタビュー調査だったため、調査目的や調査背景などを記載した調査趣旨説明書及びインタビュー・リストを事前に調査対象者にお見せすることはなく、当日こちらの調査意図をかいつままで伝え、調査対象者のペースである程度自由に語っていただいた。

調査は、2011年2月に調査対象者が所属する制作会社の事務所において、調査者1人と調査対象者1人、および調査対象者を紹介いただいた同じ制作会社の方1人の合計3人で、対面の形で行われた。その内容は調査対象者の了承のもと、ICレコーダー使用によるフラッシュメモリに録音された。インタビュー時間は40分ほどであり、記録されたデータの使用先や使用目的などの一連の手続き上の注意事項については説明を行い、ラポールを得た。匿名の希望やオフレコ希望の申し出があった部分については、その申し出に従った⁽⁴⁾。

Ⅳ 調査結果

本節では、冒頭で述べた前回のケースで得られたインプリケーションを調査結果と照らし合わせて考察したい。

1つ目のインプリケーションである、TV ドラマは「製作」の職能を重視して製作がなされているコンテンツであるということであるが、今回のケースにおいても確認することができた。たとえば、以下である。

単純に言うといかに視聴率を取るかということですね、単純に局のプロデューサーの意向は。そのためには最初に飽きさせないように派手なシーンから入ってくれとか、それからなるべく最後まで事件を解決しないようにしてくれとか、キャスティングもなるべく若い人でやってくれとか、そういう意向を言ってくるわけです。

スポンサーの意向が放送局のプロデューサーに伝わっているのかどうかは今回のケースでは分からなかったが、視聴率をとるために放送局のプロデューサーはドラマを実制作している制作会社側のプロデューサーに意見を言うてくるのだという。ただ、現場を仕切っているのは制作会社側のプロデューサーであるため、放送局のプロデューサーの意向を聞けない場合もあり、そこは相談になるという。また、権限は放送局のプロデューサーの方が強いのは確かであるが、権限を行使するのではなく、相談で調整しているとのことである。

2つ目のインプリケーションである、TV ドラマは「製作」の職能が重視されて製作がなされているコンテンツであるために、相対的に「制作」の職能を本来果たしている監督（ディレクター）の関与の程度がプロデューサー・システム内で低くなっているということであるが、この点については今回のケースでも確認することができた。

テレビの場合はほとんどプロデューサーが決めて、シナリオライターに相談して、こういうふうな感じで作りたいんで、そういう感じで本を書いてくれと。そうすると脚本家を書くんですが、その場合に最初はやっぱり静かにいきたいとか、いろいろあるんです。…できればそういうふうに作っていただきたいということで…だいたいこちらの意図になるべくような形で書いていただいて、それで決定稿ができたところで監督をお願いしますんで、監督はその脚本を基本的に尊重します…。

TV ドラマの内容を決定する脚本の決定稿にはプロデューサーと脚本家が参画しており、そこに監督の参画がないことを、上述のように確認することができた。調査対象者は映画プロデューサーとしてのキャリアもお持ちであるが、今は映画もテレビ局主導の製作システムになっている

という。黒澤明や小津安二郎といった巨匠と呼ばれる監督がいた時代は、「ディレクター・システム」によって製作がなされていたという。監督がこういうのをやりたいと言えば、その意向に沿ってプロデューサーが動き、脚本家が決定され、脚本家は監督の意向に沿って書くことになるという。しかしながら、巨匠がいない現在では、役者なども決まって最後に決まるのが監督なのだという。

作家性の強い映画ってなかなか、いわゆるエンターテインメントの方の作品で作家性の強いものってあまりなくて、逆にその反動でアート系の作品という監督が、個人でできる範囲のものを作るんで、割とこちんまりした作品ですとそれが可能なんです、大きな作品になると、監督が中心にはなかなかうまくシステムとしては動きにくいかもしれないですね。…今の仕組みは監督が発想するような作品よりも、どっちかというプロデューサー・システムなんで、今はこういう作品がベストセラーになっているとか、こういうテレビが視聴率取れているからというので、キャストはこれで、その段階ぐらいでお金を集めに回りますんで…。

これらは映画での話ではあるが、プロデューサー・システム内で監督が主導的な役割を果たすことは現在では興行的にはあまり成功しないと推察されておられ、「製作（商品を作ること、ビジネスの側面）」の側面が重視されると、監督の関与は低くなり、プロデューサー主導となり、この流れは映画およびTV コンテンツで今はそうなっているとのことである。視聴率が下がり続ける状態の昨今では⁽⁵⁾、ベストセラーの原作の人気に頼ったり、視聴率がとれている番組を参考にするなど、ビジネスの側面を重視したプロデューサー主導の製作がなされることとなる。

結論と今後の課題

本事例報告においても、プロデューサー・監督・資金の出し手の主たる3者で構成されるプロデューサー・システムを確認することができたが、TV ドラマ製作においては、監督の果たす「制作」の役割は低く、プロデューサーが「製作」だけでなく「制作」の職能を果たしている姿・組織デザインを改めて強く確認することとなった。面白さを左右するであろう、ドラマの内容・方向性の「制作」については、監督の関与は無くプロデューサーが決定している。「製作」および「制作」の両方の職能でプロデューサーが中心的な役割を担っているという組織デザインがとられる背景には、視聴率を重視せざるを得ない放送局側の事情はもちろんのこと、作家性が強く著名な監督が不在になっている事情もある。視聴率を上げるということは、大衆の大多数をターゲットにすることであり、そのことはプロデューサーが主導的に製作を行う組織デザインを採用することになる。また、S氏が担当されているドラマ作品を見ると、プロデューサーは複数

人がクレジットされている。複数のプロデューサーが担当している理由については以下のように述べられている。

基本的に、1人でもいいんですが、1人だとちょっと荷が重いとか、やりきれないところもあるんで、そういうことで何人かということと、それから局のプロデューサーは〇〇テレビ（放送局の社名）と共同なものですから、そうすると局の方の意向とか、そういうことを反映させる形で局のプロデューサーがいるわけです。その場合に、それも1人でもいいんですが、なかなかこっちに来られないプロデューサーもいれば、来られるプロデューサーもいたりして、2人になったり3人になったりしちゃうんで

「製作」の職能を果たすために、視聴率をとるために、放送局側のプロデューサーが関与しているのは分かるが、複数のプロデューサーがプロデューサー・システム内に存在することは、「製作」の職能を果たす上で、失敗するリスクを極力避けようとしているからなのかもしれない。多くのプロデューサーが関与すれば、ビジネス上成功するかどうかのチェックを多面的な視点で行うことができると推察される。大衆の大多数をターゲットにしている、かつ確実にビジネス上の成功を考える場合には、多くのプロデューサーによる分業体制の組織デザインを採用することが、ビジネスで成功を収める上で組織デザイン的に効果的なものかもしれない。複数のプロデューサーが存在している場合に、プロデューサーの人数、プロデューサー内でどのように分業をしているのか、複数のプロデューサーが参加する会議での意思決定はどのように行われるのかなど、今後はその点もよく留意して調査を行う必要がある。

芸術性および商業性双方で優れたコンテンツを開発できる組織がいかなるものなのかについて確かな結論を得るためには、今後も複数ケース・スタディを実施していく必要がある。今後もコンテンツの特性や業界のビジネスモデル、資金調達方式、プロデューサー・システム内の分業などで、どのような差異があるのかを把握した上で研究を進めていきたい。

謝辞

本研究はJSPS 科研費 JP16K03842 の助成を受けたものである。記して謝意を述べておきたい。

《注》

- (1) 詳しくは、山本（2015）を参照のこと。
- (2) 放送局は自社の放送枠を広告代理店に販売している。代理店は買い取った枠をスポンサー企業に販売しており、放送局には代理店を通してスポンサーの意向が伝わるようである。
- (3) 高橋（2014），p.116
- (4) ご本人の希望により、個人名や作品名含めて匿名表記にしている。
- (5) 視聴率の下落傾向については、元 TBS 関連会社社長である氏家夏彦氏のブログ（あやぶろ）を参照のこと。（<http://ayablog.com/?p=819>）

参考文献

高橋光輝 (2014) 『コンテンツ産業論』 ポーンデジタル

山本重人 (2015) 「TV ドラマ産業と TV アニメ産業におけるプロデューサー・システムの比較」『川口短大紀要』 第 29 号, pp.17-27

参考 URL

あやぶろ (2017 年 10 月 26 日の記事), 2018 年 9 月 27 日アクセス (<http://ayablog.com/?p=819>)

(提出日 2018 年 9 月 28 日)